

MODEL MANAGERIAL DE GESTIONARE EFICIENTĂ A TIMPULUI ÎN INSTITUȚIA DE ÎNVĂȚĂMÂNT

Natalia MELNIC, *doctor, lector universitar*
Institutul de Științe ale Educației
ORCID iD: 0000-0002-1996-1712

Rezumat. Modelul preconizat de gestionare eficientă a timpului în instituția de învățământ are o însemnată tentă metodologică specifică pentru activitatea managerială desfășurată într-o unitate educațională. Metodologia în sens larg este o componentă a oricărei activități. Devenind obiect de cunoaștere, învățare și perfecționare, ea este învățătura despre structura, logica organizării și mișcării spre atingerea scopului scontat prin mecanismele sale interne, folosirea principiilor de construire, formelor și metodelor activității de cunoaștere științifică.

Cuvinte-cheie: managementul timpului, educație, eficiență, gestionare, competență, model, conducere, instituție de învățământ.

MANAGERIAL MODEL OF EFFICIENT TIME MANAGEMENT IN THE EDUCATIONAL INSTITUTION

Abstract. The expected Model of effective time management in the educational institution has a significant methodological tendency specific to the managerial activity carried out in an educational institution. Methodology in the broad sense is a component of any activity. Becoming an object of knowledge, learning and improvement, it is the teaching about the structure, the logic of organization and movement towards achieving the expected goal through its internal mechanisms, the use of the principles of construction, forms and methods of scientific knowledge activity.

Keywords: time management, education, efficiency, management, competence, model, leadership, educational institution.

Managementul timpului în organizație/instituție integrează trei domenii complementare: planificarea activității/timpului, organizarea activității/timpului, controlul activității/timpului. Realizarea prevederilor acestei triade propriie funcționalității instituției educaționale reclamă cu referință la componentele menționate - *autodisciplină, cultură organizațională și monitorizare* – evaluare pe parcurs, care împreună asigură în ultimă instanță eficacitate individuală și organizațională.

Dinamica activităților organizațiilor impune crearea unei *culturi organizaționale* care favorizează eficiența și raționalitatea utilizării timpului la nivel individual, de grup, organizațional, exprimând astfel identitatea, codul genetic al organizației/instituției, imperativ posibil de realizat prin cultura managerială promovată, stilul de conducere, de comunicare și luare a deciziilor, care implică cunoaștere, atitudini, conștiință – valori, creativitate, aplicate întru dezvoltarea instituției educaționale în timp.

Educația, în calitate de proiect dar și de fenomen real, susține savantul C. Cuceș, se raportează la coordonatele temporale și implică o anumită succesi-

vitate în timp. Ea nu are cum să facă abstracție de derularea temporală. Orice proiect formativ presupune o modelare și o supunere a duratelor, o luptă cu timpul, cu vremurile, cu istoria. Procesul ca atare înseamnă o devenire în plan cronologic, o transformare în timp a indivizilor sau societăților [10].

Devenirea preconizată de educație, continuă autorul, înseamnă nu numai schimbare a unor proprietăți interioare, personale, ci și o gestionare inteligentă a unor surse date cum ar fi timpul. Ea presupune organizarea judicioasă a perioadelor, orânduie nimerită a unor episoade, respectarea unei etapizări a metamorfozărilor intenționate [*ibidem*].

C. Cuceș evidențiază că „timpul educativ este o secvență a timpului social specializat în pregătirea subiecților în a accede la cultura epocii, în însușirea unei profesii, în formarea unor conduite prescrise de societate, în achiziționarea unor informații specifice”. Chestionarea timpului, ca problematică, incumbă de la început o poziționare pedagogică, pentru că timpul este un analizator social, o perspectivă de racordare la existență, un factor de economicitate și eficacitate pragmatică a propriilor acțiuni.

Raportarea la o structură temporală este indispensabilă oricărui program de formare. Ca activitate prin excelență teleologică, educația nu se poate face în afara unei planificări sau programări. Capacitatea de proiectare și anticipare a viitorului este simultan atât o modalitate cât și un scop al activităților paideice. Distribuirea timpului școlar la nivel macro (an, săptămână, zi) dar și micro (oră, secvență de lecție, episod instrucțional) condiționează eficacitatea actului didactic și deschide câmpul larg desăvârșirii fiecărui individ în parte [11].

Actul conducerii unității de învățământ în perspectiva *managementului timpului* vizează întreg sistemul *managerial* cu implicarea tuturor componentelor/elementelor respective în procesul de funcționare, care necesită timp și care se impune a fi rațional folosit.

Orice structură ființează în raport cu o serie de procese care se referă la modul în care sunt îndeplinite sarcinile organizației prin *proiectare/planificare, stabilirea obiectivelor, dezvoltarea personalului, conducere, luarea deciziilor, stilurile de conducere, comunicare, implicare/participare, motivare, negociere și soluționare de conflicte*. Vom elucida în continuare doar câteva din aceste componente ale sistemului de conducere, desfășurate în timp.

Diagnosticarea condițiilor din școală este o precondiție a organizării eficiente a activității instituției educaționale. Or, diagnoza și prognoza activității unității școlare este garanția succesului managerului școlar, care alimentează viziunea și determinarea propriului curriculum și lanțul de activități manageriale în timp.

Proiectarea/planificarea, menționează V.Gh. Cojocar, este una din funcțiile manageriale-cheie și pune în mișcare întreg ciclul managerial care prevede precizarea misiunii, determinarea scopurilor și opțiunilor strategice, definirea obiectivelor operaționale, organizarea resurselor, asigurarea comunicațiilor, crearea motivației, derularea evaluării și a feedbackului [5].

Obiectivele dezvoltării unității școlare vizează ceea ce se urmărește să se obțină prin acțiunile respective sau activitățile cu caracter anticipativ și orientat, acestea sunt corelate cu prioritățile educaționale ale instituției educaționale, stabilite de către echipa managerială în colaborare cu agenții educaționali, comunitatea locală [Apud 5].

Structura organizației reflectă și tipul de management aplicat. O tipologizare a structurilor le analizează în termeni de „sisteme mecaniciste” (sau birocratice) și „sisteme organice”, folosindu-se caracteristicile: ierarhia autorității, centralizarea,

diviziunea muncii, regulile, procedurile, impersonalitatea. [ibidem, pp. 158-159].

Motivația și pregătirea personalului constituie factori determinanți ai politicii de personal. Schimbarea managementului prin axarea pe competențe implică cu necesitate un nou sistem de învățământ, orientat spre alte scopuri – formative. Managementul competențelor necesită un nou sistem de pregătire a oamenilor, care să-i facă apti a susține asemenea tip de activitate, a fi motivați de un alt mod de a se comporta în organizație – activ, participativ, cu implicarea deplină în viața acesteia [5].

Conducerea este, în accepțiunea lui V.Gh. Cojocar, „o artă de mobilizare a oamenilor în vederea atingerii obiectivelor prestabilite ale organizației și realizării aspirațiilor acestora” [ibidem]. Conducerea constituie un complex de activități prin care managerul influențează personalul, comportamentul acestuia. Evident, orientarea spre o societate democratică și deschisă, noua politică educațională necesită aplicarea unei conduceri adecvate, de implementare/participare a personalului în luarea și realizarea în comun a deciziilor, luându-se în considerare valorile, interesele, opțiunile, punctele de vedere ale participanților.

Decizia este funcția principală a procesului de conducere. Aceasta fiind un proces de armonizare a obiectivelor cu resursele, devine „motorul managementului”, „nervul vital”, „punctul nodal al managementului”, exprimând esența conducerii, produsul cel mai reprezentativ al acestei activități. De menționat prezența deciziei în cadrul întregului proces managerial, interdependențele, conexiunile deciziei cu sistemul informațional, structura organizatorică, procesul de comunicare, planificare, control/evaluare, precum și implicațiile psihosociologice ale deciziei asupra factorului uman.

Revenind la implicarea/participarea personalului în conducere, remarcăm că directorii care utilizează modelul activ-participativ de conducere mizează pe cooperarea și conlucrarea tuturor celor care formează o organizație și tind să-i implice în viața acesteia, ceea ce consolidează, dezvoltă organizația. Or, deliberrările și concluziile luate în comun sporesc capacitatea de exploatare a variantelor de acțiune, de luare a deciziilor și de îndeplinire a acestora prin acceptarea lor, ceea ce sporește autoritatea, asigură motivarea, responsabilitatea și eficiența.

Grupul/echipa are o semnificație aparte în realizarea sarcinilor, obiectivelor prestabilite. Omul contemporan activează predominant în grup/echipă și mult mai puțin de unul singur. Împreună se reușește a realiza un volum de lucru mai mare și de o mai

bună calitate. În procesul managerial este importantă activitatea de corelare, armonizare a managerului în vederea realizării obiectivelor prestabilite.

Coordonarea în activitatea managerială cumulează mai multe roluri și trăsături, integrându-se cu funcțiile de organizare și conducere a unității școlare, și are menirea să sincronizeze acțiunile întreprinse, ritmurile schimbării, reglarea proceselor, colaborarea în conjugarea eforturilor, convergența tuturor acțiunilor și elementelor în vederea punerii în practică a obiectivelor.

Rolurile sunt normele ce țin de modul în care ar trebui să se manifeste o persoană cu o funcție concretă, sau cum ar trebui să interacționeze și să se comporte două persoane. Astfel, rolurile sunt determinate și realizate în funcție și de structura organizațională a școlii, care se schimbă prea lent vizavi de noile strategii educaționale.

Relațiile reprezintă normele ce țin de nivelul de susținere neoficială, pe care colegii le așteaptă de la alții și le oferă reciproc. În prezent, se observă o vădită tendință de îmbunătățire a relațiilor prin susținerea reciprocă, exprimarea liberă a opiniilor, participarea la procesele de planificare din școală, realizarea în comun a obiectivelor prestabilite. Acestea luate în ansamblu influențează pozitiv și crearea unui climat deschis și favorabil de activitate, benefic culturii organizaționale a școlii [5].

Managementul educațional este centrat pe dimensiunea umană și utilizează *strategii de tip comunicativ*. Funcțiile manageriale se pot realiza doar prin *comunicare*, care asigură relații interpersonale în unitate, realizarea transmiterii și receptării ideilor, deciziilor, atitudinilor, aprecierilor etc.

Reconstruirea unităților de învățământ în contextul noilor orientări și realități

Nevoia reconstruirii unităților de învățământ în contextul noilor orientări și realități trebuie să fie anticipată de pregătirea profesională a managerilor școlari, posesori ai unor competențe la nivelul personal, la nivelul echipei (capacitatea de a motiva, de a comunica, de a modifica atât structura, cât și procesele) și la nivelul cultural – competențe care asigură obținerea armoniei în echipă întru realizarea misiunii și viziunii, competențe ce implică cunoaștere, atitudini, conștiință, valori, creativitate, aplicate pentru *dezvoltarea instituției educaționale în timp*.

În temeiul celor abordate, menționăm că *managementul timpului* în organizație/instituție integrează trei domenii complementare: *planificarea activității/timpului*, *organizarea activității/timpului*, *controlul activității/timpului*.

Realizarea prevederilor acestei triade proprii funcționalității organizației/instituției educaționale reclamă, cu referință la toate componentele sale, *autodisciplină, cultură organizațională și monitorizare – evaluare pe parcurs*, asigurând în ultimă instanță *eficacitate, performanță în timp*.

- *Planificarea rezultatelor* presupune schițarea profilului de competență pentru un anumit post, ceea ce va permite stabilirea obiectivelor de performanță și un set de competențe.
- *Profilul de competență* cuprinde obiective, indicatori de performanță și standarde referitoare la post. Sunt, de fapt, indicate rezultatele așteptate de la cel care-și exercită rolul.
- *Obiectivele de performanță* se impun a avea forță motivațională, a fi realizabile și acceptabile, ele trebuie să satisfacă criteriul SMART, adică să fie:
- *specifice*, să fie formulate astfel, încât să poată influența și comportamentul;
- *măsurabile*;
- posibil de *Atins*, într-atât de provocatoare, încât să poată mobiliza la nivel optim;
- orientate spre *Rezultate*, adică să fie realizabile și acceptabile;
- legate de *Timp*, deci determinate temporal.

Setul de competențe poate încadra următoarele categorii:

- competențe referitoare la post;
- competențe referitoare la cunoștințe;
- competențe referitoare la abilități;
- competențe referitoare la comportament (atitudini, principii, norme și valori, conduite).

Monitorizarea și îndrumarea: managerul urmărește activitatea desfășurată pentru a verifica progresul înregistrat, obiectivele atinse, în vederea dezvoltării competențelor, prin încurajarea atitudinii autocritice, evidențierea aspectelor pozitive, identificarea obstacolelor, a factorilor situaționali care au influențat realizarea obiectivelor.

Un rol deosebit au sesiunile de îndrumare, *coaching*, organizate în vederea optimizării performanței prin redirecționarea comportamentului.

Evaluarea rezidă în compararea rezultatelor cu standardele de performanță stabilite, precum și compararea rezultatelor cu competențe personale. Evaluarea performanțelor are o importanță specială, deoarece:

- oferă imagine asupra performanțelor atinse și stabilirea unor noi obiective, legate de performanță;
- poate exercita o semnificativă funcție motivațională;

- reprezintă o bază obiectivă pentru dezvoltarea carierei.

Dezvoltarea competențelor cerute de post: sunt identificate o serie de activități în măsură să contribuie la dezvoltarea competențelor:

- cursuri, workshop-uri, conferințe;
- simularea unor situații concrete;
- îndrumarea individuală;
- asistarea de către colegi mai experimentați (mentori);
- burse de studii;
- programe de dezvoltare personale.

În perspectiva noilor orientări și realități din educație și management devine imperios necesară promovarea unui *Model managerial de gestionare eficientă a timpului în instituția de învățământ*, care trebuie să fie adecvat prin acțiunile sale noilor exigențe (Figura 1).

Implementarea modelului respectiv de management al timpului presupune descentralizarea structurilor educaționale, democratizarea conduce-

rii învățământului, consolidarea autonomiei instituționale și a autonomiei pedagogice, optimizarea interdependenței dintre funcțiile managementului și structurile instituționale corespunzătoare, acțiuni eficiente de reducere a rezistenței la procesul schimbării, promovarea unei culturi manageriale la toate nivelurile, cu implicarea tuturor actorilor educaționali.

Modelul managerial de gestionare eficientă a timpului în instituția de învățământ fiind implementat în practică, vine să producă o schimbare a conducerii învățământului la nivel de unitate școlară din perspectiva folosirii raționale a timpului, presupune lupta dintre tradiție (în sensul vechilor stereotipuri) de gestionare a timpului/instituției educaționale, acționând după formula „aici și acum”, și oportunitatea promovării unui management modern și autentic, real, democratic, participativ, bazat pe o folosire rațională a timpului în toate determinantele sale: planificare – organizare – controlul activității/timpului.

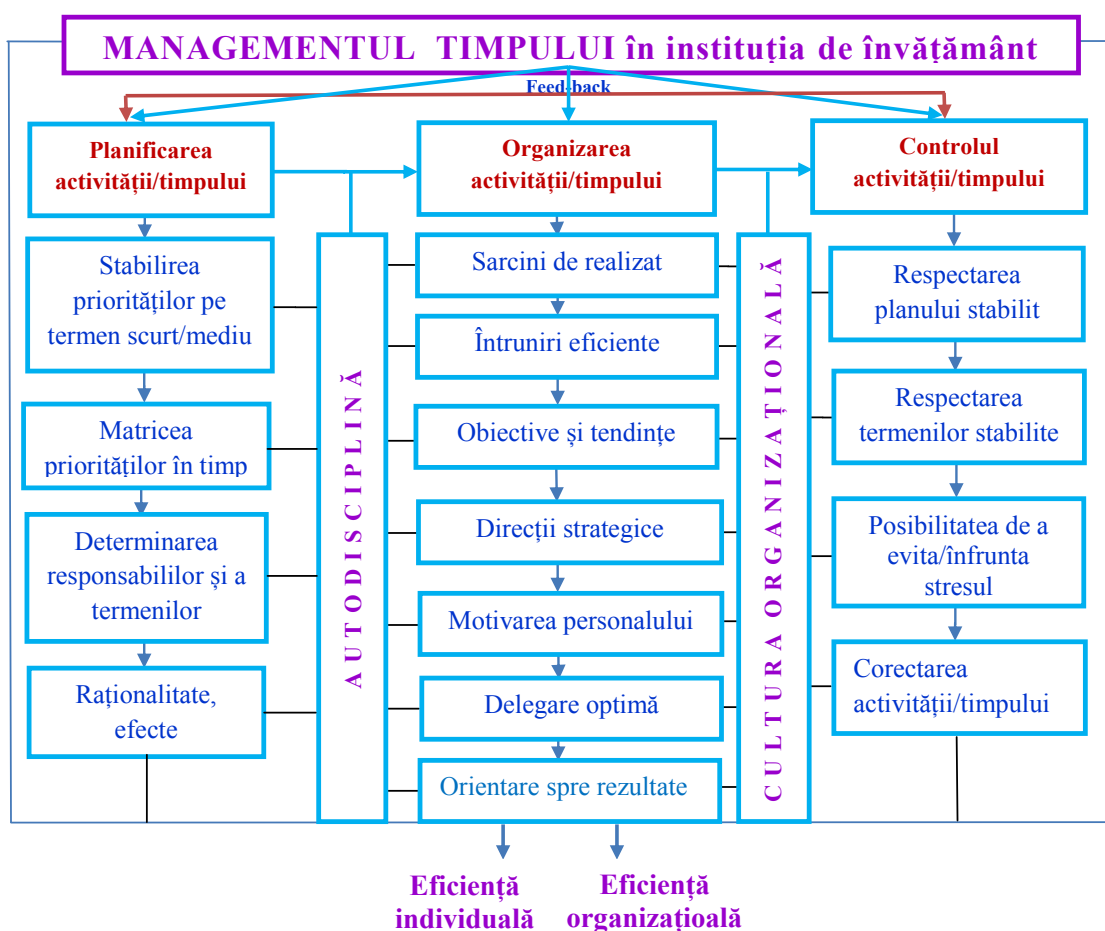


Figura 1. Modelul managerial de gestionare eficientă a instituției de învățământ

Directorul școlii îndeplinește funcțiile și sarcinile atribuite, ceea ce necesită o activitate de formare în domeniu. Cu toate acestea, studiile arată că în practica directorilor de școală nu este întotdeauna posibilă organizarea eficientă a activității personale. Motivul este, de obicei, lipsa unei bune organizări a propriei activități, a *self-managementului*, a autoconducerii. Pentru a găsi o soluție a acestei probleme, am încercat să determinăm reperele de bază în acest sens și să dezvoltăm o metodologie pentru organizarea rațională și a autogestiunii.

Pe baza opiniilor de mai sus despre organizație, definim conceptul de „organizare” ca ordonare, aducerea în sistem. Munca este, în primul rând, un proces care are loc între om și natură, proces în care o persoană își mediază, reglează și controlează metabolismul între el și natura cu propria sa activitate. Punerea în aplicare a sarcinilor organizării muncii determină conținutul acesteia, adică elementele și direcțiile sale. Elementele ar fi: forme de organizare, metode și tehnici, condiții de muncă, sistem de raționalizare etc. Direcțiile de organizare rațională a activității (*de exemplu*, metode comune de practică ce caracterizează procesul de îmbunătățire a elementelor de organizare) includ: 1) îmbunătățirea formelor, divizarea și cooperarea muncii; îmbunătățirea organizării locurilor de muncă (eficientizarea organizării muncii personale); raționalizarea procesului de muncă și introducerea metodelor de muncă și a metodelor de lucru (*marketing* – tehnica muncii personale); îmbunătățirea formării și a dezvoltării profesionale; îmbunătățirea condițiilor de activitate (crearea unor condiții favorabile și rezonabile, din punct de vedere științific, de muncă și de odihnă); introducerea unor forme și metode raționale de stimulare materială și morală a mun-

cii; îmbunătățirea standardizării forței de muncă (planificare, contabilitate și analiză a timpului muncii personale, stabilirea unui calendar stabil de timp al orelor de lucru); consolidarea disciplinei muncii și dezvoltarea activității creatoare a lucrătorilor [2].

Aceste tendințe sunt universale, deoarece determină modul și domeniul de aplicare a muncii pentru fiecare categorie de lucrători, atât din sfera materială, cât și din cea non-materială a activității [1]. Dar, decizia de organizare a problemelor de muncă în contexte specifice necesită luarea în considerare a caracteristicilor specifice ale activității directorului școlii, care trebuie să se ghideze de anumite legi fundamentale, precum: 1) economie maximă și eficientizare a timpului; 2) crearea și utilizarea în perspectivă a condițiilor favorabile de muncă și de odihnă; 3) cea mai mare grijă pentru sănătatea și dezvoltarea completă a tuturor participanților la procesul de muncă [3].

Pe baza acestor legi, se determină sistemul de principii generale și particulare de organizare a activității directorului școlii. Cele mai multe surse indică următoarele principii generale de organizare: *principiul eficienței, principiul complexității și al sistemului, principiul de planificare, principiul normativității, principiul responsabilității personale.*

În concluzie, calitatea serviciilor furnizorilor de instruire și educare este asigurată prin:

1. Proiectarea misiunii și viziunii organizației, concretizată în oferta de servicii și în relația cu beneficiarii;
2. Realizarea efectivă a activităților cuprinse în planul managerial al unității, respectiv instituției de învățământ, care contribuie la furnizarea ofertei de servicii, potrivit standardelor și managementului calității adoptat de furnizor;

Tabelul 1. Timpul folosit de directorii de școală în diverse forme de activități

Activitățile de bază	1	2	3	4	5	Med.
	1. Conducerea instrucțională/procesului de învățământ	4,5	5,0	1,0	1,0	1,5
2. Activitatea didactică proprie	-	1,0	1,5	1,0	1,5	1
3. Activitatea cu cadrele didactice	1,0	1,0	1,0	0,5	1,0	0,9
4. Activitatea cu elevii, organele de autoconducere a elevilor	0,5	0,5	0	0,5	0	0,3
5. Lucrul cu părinții și publicul	0,5	0,5	0,5	1,0	0,5	0,6
6. Activitatea de conducere în echipă a Consiliului Profesoral	1,0	0,5	2,5	1	1,0	1,2
7. Activități în afara școlii	1	0,5	2,5	1	1,0	1,2
8. Activitatea administrativ-gospodărească/economică	0,5	0,5	2,5	3	3,0	1,9
Total: durata zilei de muncă (în ore)	9	9,5	11,5	9	9,5	
Valoarea medie	9,7					

3. Monitorizarea activităților planificate și colectarea datelor și informațiilor, care probează gradul de realizare a calității, conform standardelor;
4. Autoevaluarea eficienței activităților programate, pe baza dovezilor înregistrate;
5. Evaluarea externă, pe baza raportului de autoevaluare;
6. Îmbunătățirea continuă a capacității instituționale prin programe de dezvoltare.

Din această perspectivă, am identificat activitățile de bază ale directorului de școală. În *Tabelul 1*, se prezintă opțiunile pentru timpul petrecut pentru diferitele activități pe care le exercită directorii din cinci școli, dintre care două din localități urbane și trei din localități rurale.

După cum se poate observa din *Tabelul 1*, raportul utilizării timpului este diferit și determină în mare măsură nivelul de management al școlii. Toți directorii participanți la studiul respectiv depășesc normele legislative ale zilei de lucru (8 ore). Acest fapt se datorează faptului că ei lucrează și ca profesori, având o sarcină în medie de 9 ore fiecare (cu excepția celui cu nr. 2). Pentru a lucra cu personalul didactic și organizațiile publice, este consumată o oră, cu organele de conducere ale grupurilor de elevi – mai puțin de o oră, iar unii directori nu alocă timp pentru aceasta. Activitatea cu părinții și publicul nu depășește o oră. O mai mare pondere de timp se oferă activității cu echipa managerială, ședințelor de planificare/coordonare (1-2 ore), iar cel mai mult timp se folosește pentru activitatea administrativ-economică – circa 2 ore.

De remarcat că directorii din localitatea urbană oferă maxim timp procesului de învățământ și foarte puțin aspectelor administrative, situație evidentă

și clar de înțeles. Ținând cont și de prevederile Modelului de excelență EFQM, este necesară creșterea timpului de gestionare a procesului educațional, reducând, totodată, ponderea tuturor celorlalte forme de activități, în special, a celor administrativ-economice, dând astfel predilecție priorităților, ceea ce necesită pregătire profesională în domeniu.

Investigațiile realizate cu referință la utilizarea timpului de către manageri demonstrează o situație neadekvată cerințelor managementului timpului, depășirea prevederilor timpului de lucru și ca urmare provocarea situațiilor de stres, supraîncărcare și extenuare fizică cu efecte scăzute în realizarea obiectivelor preconizate, dar și a stării de sănătate. În această ordine de idei, singurul lucru pe care îl putem face pentru a transforma timpul în aliat, este de a *învăța să-l gestionăm corect*, de a *învăța să purcedem la optimizarea proiectării și planificării activității didactice/manageriale să ne concentrăm asupra stabilirii obiectivelor, priorităților educaționale, să încercăm să profităm de oportunități atunci când ele apar.*

Concluzii. Criteriile și indicatorii de eficientizare a managementului timpului în instituția educațională exprimă o nouă orientare a conducerii, identifică activitatea administrativă în condițiile schimbării, orientează direcția pe care trebuie s-o urmeze managerii, prezintă o înțelegere profundă a modului de utilizare corectă a timpului, oferă posibilități de acțiune, de a îndeplini ceea ce trebuie realizat într-un nou context, renunțând la conceptele și deprinderile vechi de irosire a timpului și facilitează promovarea unui stil de conducere adaptiv și eficient, participativ și deschis către inovare, optimizând timpul în toate determinantele sale.

REFERINȚE BIBLIOGRAFICE

1. Afanas A. *Managementul activității educative la clasa de elevi. Aspecte teoretice și metodologice*. Chișinău: IȘE (Tipogr. „Cavaioli”), 2015.
2. Albulescu L. *Doctrină fundamentală în științele educației*. Cluj-Napoca: Casa Cărții de Știință, 2009.
3. Carabet N. *Managementul timpului*. In: *Revista Didactica Pro..., revistă de teorie și practică educațională*, 2007, Nr. 5-6, pp. 103-105.
4. Ciolan L. *Învățarea integrată: fundamente pentru un curriculum interdisciplinar*. Iași: Editura „Polirom”, 2008.
5. Cojocaru V.Gh. *Schimbarea în educație și schimbarea managerială*. Chișinău: Editura „Lumina”, 2004.
6. Guzman V. *Cultura organizațională a școlii*. Chișinău, 2016.
7. Melnic N. *Managementul timpului din perspectivă filozofică și pedagogică*. In: *Revista Didactica Pro..., revistă de teorie și practică educațională*, 2016, Nr. 2 (96), pp. 16-19.

8. Morgestern J. *Tehnica organizării lucrurilor*. București: Editura „Amaltea”, 2005.
9. Nicolescu O., Verboncu I. *Fundamentele managementului organizației*. București: Editura Universitară, 2008.
10. Patrașcu D., Rotaru T. *Cultura managerială a profesorului*. Chișinău: Editura „Știința”, 2006.
11. Rey B., Carette V. et al. *Competențele în școală: formare și evaluare*. Trad. Aurelia Ulici. București: Editura „Aramis Print”, 2012.
12. Voiculescu E. *Timpul ca resursă în educație*. București: Editura „Aeternitas”, 2011.
13. Архангельский Г.А. *Организация времени. От личной эффективности к развитию фирмы*. Спб.: Изд-во „Питер”, 2008.
14. Джош Д. *Успеть за 120 минут: Как создать условия для максимально эффективной работы*. Москва: Изд-во „Альпина Паблишер”, 2016.
15. <http://hvylya.net/analytics/society/kollaps-obrazovaniya-v-ukraine-plohie-novosti-dlya-uchiteley-i-prepodavateley.html>
16. <http://www.asociatia-profesorilor.ro/profesorul-ca-manager-educational.html>
17. <https://mecc.gov.md/sites/default/files/1șstrategiaședucatia-2020ș3.pdf>
18. <https://www.bsuir.by/m/12ș100229ș1ș91317.pdf>
19. <https://www.literaturadeazi.ro/rubrici/de-magistro/educatie-si-timp-14018>